



Consiglio Regionale della Campania

**X LEGISLATURA
UFFICIO DI PRESIDENZA
SEDUTA DEL 26 APRILE 2018**

Deliberazione n. 111

L'anno duemiladiciotto, il giorno 26 del mese di aprile alle ore 15 , nella sala riunioni della propria sede al Centro Direzionale di Napoli, isola F13, si è riunito l'Ufficio di Presidenza del Consiglio Regionale, così costituito:

Rosa	D'AMELIO	Presidente
Tommaso	CASILLO	Vice Presidente
Ermanno	RUSSO	Vice Presidente
Antonio	MARCIANO	Consigliere Questore
Massimo	GRIMALDI	Consigliere Questore
Vincenzo	MARAIO	Consigliere Segretario
Flora	BENEDUCE	Consigliere Segretario

Oggetto: Valutazione Performance anno 2017.

Sono assenti: ///

Presiede: Vice Presidente Casillo

Assistono i dirigenti: Segretario Generale dott.ssa Santa Brancati
Direttore Generale Attività Legislativa Avv. Magda Fabbrocini
Dirigente UD Affari Legali Ass. Ufficio di Presidenza Dott. Alfredo Aurilio

Relatore: Consigliere Questore al personale Massimo Grimaldi

Alla stregua dell'istruttoria compiuta dalla U.D. Staff Pianificazione, qualità controllo interno ed assistenza ad organismi di controllo nonché della dichiarazione di regolarità amministrativa e contabile resa dal Dirigente della U.D. di competenza;

PREMESSO

che l'articolo 10, comma 1, lettera b) del decreto legislativo 150/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, di efficienza e trasparenza prevede che le amministrazioni pubbliche redigano e pubblichino la relazione annuale della performance che evidenzia a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti in ordine ai singoli obiettivi programmati e alle risorse;

che, ai sensi dell'articolo 14, comma 4, lettera c) del citato decreto, la relazione è validata dall'Organismo indipendente di valutazione;

che tale validazione è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito come dispone il comma 6 del medesimo articolo 14;

CONSIDERATO

che con delibera dell'Ufficio di Presidenza n. 364 del 30 gennaio 2015 è stato adottato il Regolamento concernente il Nuovo Ordinamento del Consiglio Regionale della Campania, in sostituzione del Regolamento di cui alla delibera dell'Ufficio di Presidenza n. 211/2013 e ss.mm.ii., successivamente modificato con delibere UP n.368 del 27 febbraio 2015 e n. 388 del 10 aprile 2015;

che con delibera dell'Ufficio di Presidenza n. 63 del 30 novembre 2016 è stato approvato il "Sistema di misurazione e valutazione della Performance - anno 2016", ai sensi dell'art.7, comma 1 del D.lgs. 150/2009 e della delibera Civit n.1/2012, paragrafo 4;

che nella cartella intranet, denominata Performance, sono state inserite le relazioni che, in dettaglio, illustrano l'attività della struttura ed i relativi risultati nonché le schede di valutazione del comparto e della dirigenza e quelle di autovalutazione del Segretario generale e del responsabile della UD Trasparenza e anticorruzione;

che l'Amministrazione, ai sensi dell'art.10, comma 1, lettera b), del decreto legislativo 150/2009 ha elaborato una relazione annuale di sintesi sulla Performance 2017 che deve essere sottoposta all'approvazione dell'organo di indirizzo politico-amministrativo;

che l'OIV, con nota del 23 aprile 2018, prot. n. 6818, ha trasmesso all'Ufficio di Presidenza:

- Relazione sullo stato di attuazione della Performance anno 2017 (art.14, comma 4, lett. c, D.lgs 150/2009 e § 8.1 della Delibera n.63/2016 cit.);
- Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni - anno 2017 (art.14, comma 4, lett. a D.lgs. 150/2009);
- Proposta di valutazione del Segretario generale - anno 2017;
- Proposta di valutazione del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPTC) - anno 2017;

VISTI

- il decreto legislativo 150 /2009 e successive modifiche ed integrazioni;
- le delibere dell'ufficio di Presidenza innanzi citate.

L'ufficio di Presidenza, a voti unanimi

DELIBERA

Per le motivazioni esposte che s'intendono integralmente richiamate:

a) di prendere atto della:

- Relazione sullo stato di attuazione della Performance, anno 2017 (art.14 comma 4, lett.c, D.lgs 150/2009 e § 8.1 della Delibera n.63/2016 cit.);

- Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni - anno 2017 (art.14, comma 4, lett. a, D.lgs. 150/2009);

b) della proposta di valutazione del Segretario generale - anno 2017;

c) della proposta di valutazione del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPTC) -anno 2017;

- di approvare la relazione di sintesi sulla Performance per l'anno 2017, prevista all'articolo 10, comma 1, lettera b), del decreto legislativo 150/2009 che costituisce parte integrante e sostanziale del presente atto, da trasmettere all'OIV per la validazione, ai sensi dell'articolo 14, comma 4, lettera c) del medesimo decreto legislativo;

- di inviare la presente delibera all'OIV, al Segretario Generale ad interim Direttore generale risorse umane, finanziarie e strumentali e al Responsabile della pubblicazione per gli adempimenti di competenza.

Il Dirigente di Staff
Pianificazione, qualità, controllo, interno
e assistenza ad organismi di controllo
dott.ssa Vincenza Vassallo

Firmato digitalmente da: Vincenza Vassallo
Data: 26/04/2018 15:48:00

IL SEGRETARIO GENERALE
dott.ssa Santa Brancati

IL Consigliere SEGRETARIO
avv. Vincenzo Maraio

IL Vice PRESIDENTE
dott. Tommaso Casillo



Consiglio Regionale della Campania

ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA ED

INTEGRITA' DEI CONTROLLI INTERNI

ANNO 2017

INDICE

PREMESSA

1. Performance Organizzativa.

1.1 Performance individuale.

1.2 Processo di attuazione del ciclo della performance.

1.3 Infrastruttura di supporto.

2. Sistemi informativi e informatici a supporto dell'attuazione del Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità ed il rispetto degli Obblighi di Pubblicazione.

3. Descrizione delle Modalità di Monitoraggio dell'OIV.



PREMESSA

L'Organismo Indipendente di Valutazione del Consiglio Regionale della Campania redige, annualmente, la "Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni" in conformità all'art. 14, Co. 4, lett. a), del D.Lgs. n. 150 del 2009 sulla base delle Linee guida impartite dalla Commissione Indipendente per la Valutazione la Trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (ex CIVIT ora ANAC).

L'anno 2017 è stato caratterizzato dall'approvazione dei due Decreti Legislativi numero 74 e numero 75 che hanno dato vita ad ulteriori modifiche al D.lgs. 150/2009 "Brunetta" e al D.lgs.165/2001. Le indicazioni salienti che in questo documento si vogliono richiamare sono legate alle modifiche da dover apportare ai sistemi approvati dalle pubbliche amministrazioni. Ad oggi, il Consiglio regionale della Campania, non ha provveduto ancora all'approvazione di un nuovo sistema di misurazione che recepisce le indicazioni obbligatorie del D.lgs. 74 e quelle derivanti da tutti i soggetti, a vario titolo coinvolti, nell'applicazione dell'intero ciclo della Performance.

E' auspicabile che la Dirigenza di vertice appronti quanto prima il nuovo Sistema e lo sottoponga allo scrivente Organismo per il necessario e preventivo parere vincolante così da mettere in condizione quanto prima l'OIV di poter pienamente svolgere le attività di cui ha competenza.

Pertanto, per l'anno 2017 è da prendere in considerazione il Sistema di misurazione e valutazione varato per l'anno 2016 con la Delibera dell'Ufficio di Presidenza numero 63 del 30.11.2016 che è stato evidentemente ritenuto compatibile con il Piano integrato della Performance per l'anno 2018 approvato dall'ufficio di Presidenza nel mese di aprile 2018.

Nella presente Relazione viene fornito un quadro d'insieme delle principali tappe del percorso raggiunte, dei risultati ottenuti e delle problematiche ancora in atto nonché degli obiettivi cui, in prospettiva, occorrerà orientare l'azione per perfezionare il sistema complessivo della performance ed accrescere la visibilità dei servizi resi.

La relazione ha come obiettivo principale quello di evidenziare i rischi e le opportunità del Sistema al fine di presentare proposte per svilupparlo e integrarlo ulteriormente.

E', altresì, il momento di verifica della corretta applicazione e del grado di realizzazione, da parte dell'Amministrazione, degli strumenti e delle misure previste dal Decreto. Nella redazione del presente documento, l'OIV si ispira a principi di indipendenza e imparzialità e garantisce trasparenza, attendibilità e verificabilità dei contenuti e dell'approccio utilizzato.

1. Performance Organizzativa

Il Consiglio della Regione Campania con la citata Deliberazione U.d.P. n. 63 del 30/11/2016 ha approvato e adottato il nuovo "Sistema di Misurazione e valutazione della Performance" al fine di adeguare il Sistema al nuovo Ordinamento degli uffici consiliari, di semplificarlo attraverso la sua informatizzazione, di renderlo maggiormente efficace adattandolo alle specificità dell'Amministrazione e delle sue finalità.

La Performance organizzativa, come previsto dal sistema di valutazione adottato dal Consiglio Regionale, "si realizza attraverso il conseguimento delle Linee Operative di Attività (LOA) che riguardano le funzioni, i servizi e le politiche pubbliche che l'Ente ha l'obbligo di conseguire". La performance Organizzativa va misurata dunque in base alle LOA, intese come attività ordinariamente svolta e agli obiettivi operativi e individuali di gruppo.

Riguardo la fase di definizione degli obiettivi, si evidenzia la scelta dell'amministrazione, che per l'anno 2017 ha previsto per gli obiettivi operativi per il primo semestre la realizzazione dello stesso piano integrato approvato con delibera n. 38 del 14/06/2016 e per il secondo semestre l'avvio delle procedure per l'applicazione dei contenuti della determina n.313 DGRS per la certificazione del sistema di gestione della qualità (SGQ) ISO 9001/2008. Ad oggi si evidenzia l'ottenimento della certificazione di qualità con il raggiungimento quindi dell'obiettivo operativo che ha riguardato tutte le unità dirigenziali coinvolgendole a pieno. Si segnala che sono in corso le attività necessarie per l'adeguamento da farsi entro il 30.09.2018.

Gli indicatori di primaria importanza al fine della loro misurazione sono stati individuati per la loro concretezza, misurabilità, confrontabilità in quanto gli stessi sono riscontrabili rispettivamente con provvedimento deliberativo e determina dirigenziale.

L'intero processo prevede fasi di monitoraggio e validazione intermedia effettuate dall'O.I.V. che acquisisce dati tramite le schede LOA e sottopone gli esiti del monitoraggio agli Organismi di vertice al fine di garantire dovuti interventi correttivi.

Le LOA, programmate nel piano delle performance per l'anno 2017 concorrono alla realizzazione degli obiettivi strategici definiti dall'Ufficio di Presidenza con delibera n. 25 del 19/02/2016 avente ad oggetto "obiettivi strategici 2016/2018" volti a realizzare un assetto razionale per un'amministrazione semplice e veloce, una professionalità delle risorse umane, un'amministrazione ad alta tecnologia, responsabile ed attenta ai costi, mediante:

- A. Programmazione e Pianificazione;
- B. Qualità della normazione;
- C. Relazione con le istituzioni nazionali ed europee;
- D. Assetto organizzativo;
- E. Rapporto con le istituzioni territoriali e con i cittadini;
- F. Promozione della trasparenza
- G. Digitalizzazione amministrativa.

Il ciclo della performance prevede, una fase di valutazione e validazione da parte dell'OIV semestrale, al fine di verificare lo stato di avanzamento della performance in tutte le sue articolazioni. La delibera ANAC n. 6/2013, che una recente circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica ritiene oramai superata, auspicava che le amministrazioni effettuassero, almeno con cadenza semestrale, i monitoraggi sullo stato di avanzamento degli obiettivi al fine di intraprendere tempestivamente eventuali azioni correttive durante il corso dell'anno. Nel corso dell'anno 2017 il monitoraggio, ha fatto riferimento al piano della performance 2017 approvato in data 11.06.2017, contenente 57 LOA.

I dati relativi le LOA del Consiglio Regionale sono state inserite nella "cartella" intranet all'uopo creata e denominata "Performance 2017" la quale rappresenta il solo metodo previsto dal sistema di valutazione per permettere di monitorare costantemente l'avanzamento delle attività. Il sistema di valutazione individuato nelle schede allegate alla delibera UdP richiamata, prevede la compilazione di due distinte aree: Area A e Area B che valutano rispettivamente la performance organizzativa, riferita alla realizzazione dell'attività previste dalle LOA con l'attribuzione di punteggi 30-40-45-50 e la realizzazione degli obiettivi operativi o individuali o di gruppo con l'approvazione dei punteggi 4-6-8-10.

1.1 Performance individuale

Il sistema adottato dal Consiglio prevede che la Performance Individuale sia misurata valutando sia l'apporto del singolo dirigente delle UD ordinarie, speciali o di Staff al conseguimento degli obiettivi della struttura, che la professionalità e l'impegno che lo stesso mostra nello svolgimento della propria attività lavorativa.

I due Direttori Generali e i dirigenti di II livello semplici hanno relazionato all'Organismo, che le LOA essendo linee operative di attività, sono state definite ed assegnate attraverso un processo di condivisione individuale con tutti i dirigenti che, a loro volta, hanno provveduto a condividere le LOA con i propri subordinati; il tutto in coerenza con il sistema di valutazione adottato. A tale proposito l'OIV suggerisce, ancora una volta, di assegnare in maniera puntuale, tracciata e calibrata le attività per ogni dipendente al fine di ottenere un giudizio finalizzato alla differenziazione e alla evidenziazione del merito in coerenza con l'art.9 comma 4 lett.) e del D.lgs.150/2009.

Con riferimento alla fase della misurazione e valutazione dei risultati del personale dipendente fino al livello dei funzionari, i dirigenti hanno provveduto alla valutazione attraverso le schede di valutazione poi caricate sulla cartella intranet 'Performance 2017'.

Competenti, invece, alla valutazione dei dirigenti sono i Direttori Generali, fatta eccezione per le così dette Unità Dirigenziali Speciali e di Staff che sono valutate dal Segretario Generale.

Le valutazioni sono notificate agli interessati che possono contestarle attraverso un procedimento di conciliazione, così come previsto dal Sistema.

Per quanto riguarda le modalità di svolgimento del monitoraggio nel corso dell'anno lo stesso è stato effettuato secondo le modalità richiamate nel precedente paragrafo. A questo punto occorre precisare che solo nell'anno 2016 (01/12/2016), il Consiglio Regionale ha assunto, come ordinamento, la figura del Segretario Generale il quale, tra le varie funzioni, è il soggetto deputato, secondo il Sistema di valutazione, a trasmettere all'OIV la relazione ai sensi dell'art. 10 d.lgs. 150/2009, relativa l'intera documentazione per la misurazione e valutazione della performance.

1.2 Processo di attuazione del ciclo della performance

In ordine all'effettivo funzionamento del processo di misurazione e valutazione, l'OIV ritiene che i tempi dettati dal Sistema e quelli adottati dall'Amministrazione, a partire dall'assegnazione degli obiettivi ed a seguire, siano, purtroppo, totalmente sfalsati rendendo, di fatto, difficile il monitoraggio nonché la valutazione e comunque svolendo quanto disposto dall'Amministrazione nel Sistema stesso. Si segnala comunque che rispetto al 2017 il piano integrato per il 2018 è stato approvato ben tre mesi prima aderendo alle segnalazioni dell'OIV. L'auspicio è che per il 2019 il Piano degli obiettivi sia approvato nel mese di gennaio.

1.3 Infrastruttura di supporto.

In ordine all'adeguatezza del sistema informativo ed informatico a supporto del funzionamento del ciclo della performance, lo scrivente Organismo ritiene che le modalità adottate sarebbero di per sé adeguate laddove, tuttavia, come più volte evidenziato, i dati fossero inseriti dai Dirigenti nella cartella intranet "performance" in maniera costante e vi sia uniformità e completezza nella compilazione delle schede LOA.



2) Sistemi informativi e informatici a supporto dell'attuazione del Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità ed il rispetto degli Obblighi di Pubblicazione.

Nel Programma Triennale per la Trasparenza e l'integrità (di seguito PTPC) adottato con la Delibera dell'Ufficio di Presidenza, sono specificate le modalità, i tempi di attuazione, le risorse dedicate e gli strumenti di verifica dell'efficacia delle iniziative previste per garantire un adeguato livello di trasparenza, legalità e sviluppo della cultura dell'integrità.

L'OIV per l'anno 2017 ha avuto una collaborazione assidua con il Responsabile della UD Speciale Trasparenza e Anticorruzione resolvendo efficacemente le problematiche sorte.

3) Descrizione delle Modalità di Monitoraggio dell'OIV

Il monitoraggio del ciclo della performance da parte dell'OIV, come previsto dal vigente sistema di valutazione, deve essere effettuato attraverso la consultazione della cartella intranet, appositamente creata, denominata Performance 2017" presente sul desktop dell'OIV e della relativa struttura di supporto.

Il monitoraggio dell'OIV viene altresì effettuato attraverso analisi di documentazione ed atti, acquisizione di questionari nonché attraverso il confronto con i vertici dell'amministrazione. Si può concludere affermando che l'anno 2017 ha visto perdurare alcune criticità nell'applicazione del sistema legate principalmente alle difficoltà di declinare nelle tabelle LOA le attività legate agli obiettivi individuali ed operativi.

Tuttavia le già avviate consultazioni con i Dirigenti di vertice ed di II livello permetteranno sicuramente di migliorare un sistema sostanzialmente valido, funzionante e capace di accogliere tutte le indicazioni normative. Il lavoro da svolgere dovrà essere costante e, con la modalità che l'amministrazione vorrà adottare, con il coinvolgimento di tutti, anche dei cittadini, al fine di rendere pubblica la "mission" del novellato Decreto Legislativo 150/2009:

"Una Pubblica Amministrazione efficace ed efficiente che segua sempre il trend del miglioramento".

Napoli 23/04/2018

Dott. *Ciro di Matteo* (Presidente)

Dott.ssa *Francesca Beneduce* (componente)

Dott. *Luca Damiano* (componente)



Consiglio Regionale della Campania

ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

All'Ufficio di presidenza del Consiglio Regionale della Campania

**Relazione sulla stato di attuazione della Performance
Anno 2017**

La presente relazione risponde a quanto disciplinato dall'art. 8.1 del "Sistema di misurazione e valutazione della performance" del Consiglio Regionale della Campania approvato con delibera dell'Ufficio di Presidenza n.63 nella seduta del 30.11.2016.

Il Sistema, di cui alla citata delibera 63/16, prevede che la valutazione della performance dell'amministrazione sia verificata con cadenza semestrale e, alla fine di ogni semestre, con la chiusura di un autonomo ciclo, si individuino i livelli di raggiungimento degli obiettivi prefissati, nonché la quantificazione ed erogazione dei premi incentivanti e di risultato, per il semestre di riferimento.

Con la presente relazione, quindi, si vuole rappresentare, in particolare, il risultato sullo stato di attuazione della performance del Consiglio Regionale della Campania nella sua fase temporale inerente il secondo semestre (01.06.2017 – 30.11.2017) e nella sua interezza, per l'anno 2017, in applicazione dell'art.14 co.4 lett.c) come richiamato dallo stesso paragrafo 8.1 del Sistema di misurazione e valutazione della performance, contemplando quindi, necessariamente, anche quanto già evidenziato nella Relazione OIV sui risultati del primo semestre 2017 (01.12.2016 – 31.05.2017) il cui ciclo si è chiuso con la trasmissione della relazione di "validazione", nel mese di ottobre, all'Ufficio di Presidenza, unitamente alla proposta di valutazione del Segretario Generale e del RPCT, sempre in riferimento al primo semestre.

Gli elementi evidenziati dal Segretario Generale riepilogano sinteticamente le relazioni e, quindi, le attività afferenti l'intera amministrazione che assurgono a tutte le LOA. Dagli stessi si riscontra un generalizzato giudizio positivo ma con svariati elementi di criticità che pongono l'Amministrazione, e quindi tutti i Dirigenti, di fronte alla cogente necessità di un incisivo cambio di direzione rispetto all'oggetto delle evidenziazioni di seguito elencate, obiettivi che vanno coniugati tra loro in un contesto armonizzato:

- Vigilanza sui doveri d'ufficio a cura della Dirigenza;
- Promozione del benessere organizzativo;
- Gestione efficiente delle risorse umane;
- Verifica dell'attività del personale e per i relativi contenuti;
- Coinvolgimento nelle scelte per la condivisione dei programmi e obiettivi.

La Performance del Consiglio Regionale

1) Gli obiettivi operativi e l'applicazione dell'art.9 del D.Lgs. 150

Rispetto agli obiettivi operativi e strategici, l'OIV ritiene utile suggerire, come già esposto nelle precedenti relazioni, che sarebbe preferibile individuare gli stessi, prendendo spunto dalle criticità manifestatesi nel corso dell'anno, attribuendogli, in tal modo, un reale significato che è quello legato al miglioramento delle attività dell'amministrazione. Tuttavia pur essendo presenti strumenti che consentano di svolgere, all'OIV ed alla Struttura Tecnica di supporto, il lavoro di "misurazione" che è un momento fondamentale all'interno dell'intero processo, vengono poco utilizzati. A solo titolo esemplificativo si evidenzia il controllo di gestione, che è uno strumento che garantisce un modello scientifico di controllo interno delle attività legate alla Performance dell'intera amministrazione. Gli obiettivi devono essere finalizzati ad essere rappresentativi della operatività di un'organizzazione, nel contempo, devono essere attribuiti con funzionalità ad ogni dipendente, così da facilitare il compito del dirigente/valutatore, che non può non tenere conto di quanto rilevato dallo scrivente organismo già nel passato a proposito della non sufficiente applicazione del criterio di differenziazione del giudizio così come prescritto all'art.9 comma 4 lettera e; pertanto anche l'OIV ne terrà conto nelle varie fasi in cui si esplica l'azione di presidio del sistema della valutazione; ed in particolare:

- in sede di parere vincolante sulle modifiche al sistema di misurazione e valutazione;
- in sede di formulazione delle proposte di valutazione dei dirigenti di vertice;
- nella fase di relazione finale per suggerire di implementare ulteriori azioni al fine di raggiungere una "significativa" differenziazione di giudizio che possa far emergere il merito e la crescita professionale dei dipendenti cui saranno riservate migliori condizioni di progressione (art.22 del D.lgs.75/2017).

Solo in pochi casi l'individuazione degli obiettivi operativi sono stati costruiti per ricercare processi di innovazione che partono dalle criticità esistenti. Negli altri hanno teso ad integrare le ordinarie attività in essere, obiettivo non pienamente corrispondente alle finalità dell'impianto normativo.

Relativamente all'obbligo della differenziazione si constata che, rispetto al 2016, si è proceduto ad un abbassamento delle valutazioni medie ma le percentuali di differenziazione permangono estremamente limitate con i valori minimi assegnati a lavoratori con determinate caratteristiche. Nella relazione 2016 era testualmente indicato che: solo in minima parte è stato applicato l'articolo 9 co.1 del D.lgs. 150 legato alla differenziazione, scongiurando quindi solo in parte quanto più volte rilevato anche dalla Corte dei Conti, e cioè quello di evitare il pagamento a pioggia delle somme da erogare relativamente al trattamento di cui ai premi di risultato. Nel confronto tra i dati della relazione 2016 e quelli relativi all'anno 2017 della presente relazione, si evidenzia il perdurare della parziale applicazione su esposta.

Non applicare il principio di differenziazione indicato all'articolo 9 del D.lgs.150/2009 non colloca nella corretta dimensione la valutazione, che è quella di promuovere il merito e rappresenta lo strumento per affermare il corretto principio della premialità, in considerazione del fatto che la valutazione non significa trovare un colpevole, fare una graduatoria, stabilire chi ha più punti di un altro ma è il metodo che ci consente di misurare la capacità professionale corrispondente ai risultati ed agli obiettivi che di volta in volta devono essere riconosciuti ad un dirigente, ad una posizione organizzativa o a qualsiasi altro dipendente, attraverso i comportamenti che adotta per raggiungerli. Un sistema di valutazione condiviso determina il successo dell'attività di gestione dei dirigenti di vertice, del dirigente delle UD, del responsabile di posizione, di alta professionalità, del responsabile di posizione organizzativa. Occorre che ognuno lavori in rete. Le vere riforme si compiono solo quando sono condivise da tutti.

2) Il monitoraggio – flusso informativo e struttura di supporto

Nella relazione del 18/10/2017, di chiusura delle attività del primo semestre 2017, si rilevava che relativamente al caricamento dei dati, gli stessi, attraverso la documentazione accertata agli atti della Struttura di supporto all'OIV, sono stati caricati nel sistema con ritardo.

Tale ritardo si è riscontrato anche per il caricamento dei dati relativi al secondo semestre 2017.

In fase di monitoraggio lo stesso OIV ha evidenziato manomissioni ed errati caricamenti degli atti inseriti nella cartella Performance 2017.

Il monitoraggio consente di migliorare la quantità ma soprattutto la qualità delle informazioni sulle prestazioni rese e sulle attività svolte, il che significa migliorare il livello decisionale di indirizzo Politico-Amministrativo, accrescere la conoscenza dei cittadini, sviluppare un comportamento più trasparente ed accrescere nonché orientare ad una diversa cultura e percezione delle politiche paritarie; tutti questi sono elementi di principio della "sfidante" Riforma che viene ancor prima del D.lgs 150/2009 (intuita da Giannini, portata avanti da Cassese, poi Bassanini, poi Brunetta, ora Madia).

3) Il sistema di misurazione e la sua applicazione

Il sistema, riferito all'anno 2016, è tutt'ora vigente, ai sensi del D.lgs.150, stante la mancata elaborazione del nuovo, che dovrà recepire le necessarie indicazioni per l'effetto dell'applicazione delle modifiche apportate al D.lgs.150/2009, dal D.lgs.74/2017 e di quelle suggerite nel tempo dai vari soggetti coinvolti nel Consiglio Regionale della Campania nell'applicazione dello stesso. La data di scadenza, ancorché ordinatoria, indicata dalla norma, entro la quale apportare tali modifiche, era stata determinata nel 22/12/2017. L'OIV ha notiziato l'Organo di indirizzo politico, evidenziando l'importanza del licenziamento quanto prima del nuovo sistema, soprattutto per l'armonizzazione derivante dal piano Integrato della Performance ed il PTPC 2018/2020.

L'anno 2017, in tema di Performance, viene ricondotto alla delibera Udp n.78/ 17, approvata nella seduta del 16.06.2017, con la quale è stato individuato il "Piano integrato della Performance", contenente i dati del:

- "Piano della Performance"
- "Piano della Trasparenza ed integrità"
- "Piano della prevenzione della corruzione"
- "Piano annuale della formazione"
- "Ciclo di programmazione economico finanziaria e di bilancio"
- "Standard di qualità"

e le "57 schede", denominate con acronimo LOA (livelli operativi di attività) contenenti ognuna l'indicazione degli obiettivi operativi ed individuali collegati a quelli strategici. Tutti documenti che, nell'insieme, rappresentano il "Ciclo della Performance integrato".

Le attività poste in essere per il raggiungimento degli obiettivi prefissati dal piano integrato sono state riepilogate sinteticamente nelle LOA da ogni Dirigente alla guida della rispettiva Unità dirigenziale. Ogni LOA è stata analizzata contestualmente alla relazione di accompagnamento relativa, a cura del Dirigente competente, al fine di constatare la corretta applicazione del sistema e il raggiungimento, o meglio, il livello di raggiungimento degli obiettivi ivi indicati. Si può dichiarare che non sempre vi sono state indicazioni esaustive né la perfetta applicazione del sistema ma, complessivamente, per tutte le LOA, si è potuto derivare un risultato positivo dei lavori e, quindi, un buon raggiungimento degli obiettivi prefissati, sia per il primo che per il secondo semestre.



4) Il collegamento con il ciclo finanziario ed il Controllo di Gestione

Si vuole qui evidenziare il contenuto della LOA n.46 afferente alla UD "Staff pianificazione, controllo interno e assistenza agli organismi di controllo", con obiettivo, tra gli altri, di II semestre - "Proposta Sistema di Controllo di Gestione" predisposto dalla UD incaricata consentire al Consiglio Regionale della Campania di dotarsi di uno strumento scientifico pregevole ma efficace, a giudizio dello scrivente Organismo, solo se accompagnato da una seria attività di programmazione, pianificazione e utilizzo calibrato delle risorse umane in un contesto di lavoro "in rete" tra tutti gli uffici. Come già evidenziato nella relazione sul primo semestre 2017, l'approccio alla cultura vera della Valutazione della Performance di un'amministrazione Pubblica, è il primo presupposto per avviare la "Riforma" e un passo, tra gli altri, per il continuo processo di miglioramento che viene chiesto dalla Legge alla Dirigenza di vertice e agli organi di indirizzo politico.

Permane anche per il II semestre 2017, *una non piena adozione del collegamento con il ciclo di bilancio e il controllo degli elementi economici e finanziari collegabili con il controllo strategico e gli obiettivi generali*. Infatti non vi sono elementi che indichino il rapporto tra il costo degli obiettivi, le risorse impegnate ed i risultati che si intendono ottenere. Nelle sottoloa sono ancora unicamente indicati i capitoli di bilancio afferenti ad esse e nelle relazioni sono assenti i dati relativi al loro uso. Non sono evidenziati i riferimenti agli scostamenti in termini di residui o di speso, né l'uso delle risorse utilizzate per la realizzazione delle attività.

5) La performance e la dirigenza

La dirigenza può sviluppare un diverso stile di direzione in grado di assicurare coerenza nei comportamenti organizzativi, orientare con atteggiamenti costruttivi, le scelte dei vertici amministrativi, sviluppando le performance e le competenze dei singoli, stimolando il miglioramento. A riprova di ciò è ineludibile che l'assegnazione dei punteggi di valutazione ai dipendenti della propria UD non sono accompagnati dalla motivazione utile alla crescita professionale individuale e, in conseguenza, di gruppo, alimentando in tal modo attriti e divergenze. Appare evidente a questo Organismo che il Consiglio pur necessitando di strategie atte ad accrescere i requisiti specifici afferenti lo status di dirigente, che si sono sollecitate anche nelle precedenti relazioni non hanno sortito effetti utili ad un miglioramento sostanziale e tangibile, nello specifico: la capacità di gestione delle risorse umane, lo stimolo per creare innovazioni, la capacità di comunicare il nuovo modo di intendere l'amministrazione. Il che significa, per esempio, trasferire ai propri collaboratori, con chiarezza e semplicità, gli obiettivi da raggiungere, coinvolgendoli il più possibile, responsabilizzandoli e motivandoli.

6) Art. 8, comma 1, lett. h) decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150

Rispetto all'intero ciclo di gestione della performance si invita ad implementare obiettivi e/o indicatori relativi alle pari opportunità e di bilancio di genere, così come da normativa. Occorre tuttavia sostanziale che i pochi obiettivi che vanno in tale direzione, sono sviluppati in una sola dimensione, quella di genere e con una prospettiva interna, mentre la prospettiva esterna è demandata alla sola attività degli organismi anch'essi esterni. Appare opportuno integrare l'analisi di sensibilità rispetto alle pari opportunità nei processi di pianificazione. In tal modo sarà possibile sviluppare le pari opportunità sia nel sistema di misurazione e valutazione della performance sia nel piano della performance (e, successivamente, nella fase di rendicontazione). Le pari opportunità di genere, costituiscono, coerentemente con quanto previsto dal decreto, la prima dimensione di analisi, anche se non esaustiva in un'ottica di maturità. In generale, lo sviluppo delle altre dimensioni paritarie (disabilità, razza-etnia, ecc.) verranno via via approfonditi, anche a seguito della consultazione dei soggetti istituzionali e stakeholder di riferimento.



Tutto innanzi considerato, lo scrivente OIV si pone l'interrogativo riguardo alla disamina dei dati relativi alla disabilità in una prospettiva interna, al personale afferente l'intera amministrazione titolare di L.104 personale che per il secondo anno consecutivo hanno conseguito le valutazioni più basse rispetto agli altri lavoratori, anche in considerazione del genere femminile. Risulta chiaro che per l'Organismo non può essere un mero esercizio di assolvimento degli obblighi normativi come novellati all'art.14 del decreto 150 in cui espressamente è richiesto la "verifica, i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità", e quindi relegato al rango della mera verifica di attribuzione di valutazioni numeriche senza tener in debito conto le persone con la propria crescita professionale individuale e di gruppo. Preme evidenziare l'assoluta mancanza di comprensione del fenomeno da parte dei titolari delle strutture nelle quali presta servizio tale personale, rendendo fondamentale studiarne le cause, che potrebbero essere l'assenza di obiettivi individuali assegnati, determinando una gestione dello stesso avulsa dalla condizione nella quale versa e la pretesa dello svolgimento di prestazioni al di sopra delle reali possibilità, giungendo quindi, nella fase valutativa, all'attribuzione di punteggi "ovviamente" più bassi degli altri colleghi.

Molto significativo il passaggio della relazione del Cug della Regione Campania, in cui si intende integrare e correlare la valutazione della performance ai livelli di benessere organizzativo e della pianificazione annuale della performance organizzativa anche in stretto collegamento con gli obiettivi del Piano delle azioni positive. Pregevole il confronto con altre realtà amministrative rispetto al bilancio di genere, al benessere lavorativo che seppur non rientrando più tra i compiti dell'OIV in forza delle intervenute modifiche normative rappresenta un punto di forza per la valorizzazione del merito; e nuovi strumenti come lo smart working, le ferie solidali, contrasto del mobbing e interventi formativi. In ragione di ciò è importante e necessario così come evidenziato nelle relazioni 2016 e 2017, e che qui si ribadisce, introdurre nel Piano delle Performance obiettivi strategici ed operativi volti al rafforzamento del principio di uguaglianza sostanziale nonché relativi al bilancio di genere. Si rileva che lo scrivente OIV non è stato mai invitato a partecipare alle sedute del Cug che è unico per Giunta e Consiglio regionale della Campania, limitando di fatto la correlazione di un'azione congiunta nel merito e con metodo delle azioni da intraprendere in materie paritarie, cosa questa che doveva essere evidenziata dai rappresentanti presenti all'interno del Cug in rappresentanza del Consiglio. Ciò nonostante gli orientamenti in materia da parte dello scrivente OIV sono stati più volte sottolineati nelle precedenti relazioni e che qui si confermano. La funzione di garanzia etica del CUG- Presidio attivo per la prevenzione ed il contrasto del malessere lavorativo e misurazione dello stress da lavoro correlato deve essere potenziato, per il Consiglio regionale della Campania, in una prospettiva di dialogo strategico con gli OIV. I correttivi proposti per la predisposizione di obiettivi operativi e strategici in materia paritaria ed emarginati nella relazione del primo semestre 2017, particolarmente sfidanti che avrebbero portato Codesto Consiglio a competere per innovazione e proposta in termini di best practice con altre analoghe amministrazioni, non hanno trovato alcun accoglimento, denotando scarso se non nullo interesse verso la valorizzazione di una problematica seria e normata ex lege, nonché al superamento delle criticità ad esse connesse.

7) Conclusioni

Tutti i rilievi emersi dal processo di monitoraggio e di valutazione, sono da ritenersi elementi che interpretano ed applicano le indicazioni del Piano e del Sistema e sono da utilizzare dai dirigenti nell'ambito delle attività da svolgere anche come strumenti gestionali da impiegare. Le raccomandazioni segnalate già nella relazione pubblicata per il primo semestre 2017 non sono state recepite tanto da portare ad un disallineamento temporale inaccettabile e necessario di stigmatizzazione che tuttavia non pregiudica il giudizio complessivamente positivo sugli obiettivi raggiunti.

- Ritardo nell'adozione del piano della performance così come prescritto all'art. 10 della L. 150/2009
- Generiche criticità così come prescritte nell'art.14 comma 4 lettera b) della L. 150/2009

- Differenziazione per giudizi, tra l'altro mai adottati, quindi assenti, così come prescritto dall'art. 9 comma 1 lettera d) e art. 14 comma 4 lettera d) L. 150/2009
- L'amministrazione non ha ancora adottato un metodo di coinvolgimento dei cittadini, verso i quali lo scrivente OIV è particolarmente sensibile ed attento.
- Il sistema di misurazione e valutazione adeguato ai principi normativi entro il 22 dicembre 2017 ad oggi non risulta ancora trasmesso allo scrivente organismo per il necessario preventivo e vincolante parere e che potrà essere utilizzato legittimamente per le ordinarie attività di misurazione e monitoraggio per l'anno 2018.

Si potrà evitare così, di ritrovarsi a fare di nuovo i conti con lo slittamento dei tempi di realizzazione dei provvedimenti, con le rincorse a causa del disallineamento temporale e con l'assolvimento degli obblighi sulle valutazioni con monitoraggi parziali e controlli, in ottemperanza a quanto l'Ufficio di Presidenza ha già raccomandato lo scorso anno.

In virtù di quanto esposto, l'OIV trasmette la presente relazione all'Ufficio di Presidenza per gli atti consequenziali esprimendo un giudizio generale positivo sullo stato di applicazione della performance per l'anno 2017.

Napoli 23/04/2018

Dott. *Ciro di Matteo* (Presidente)

Dott.ssa *Francesca Beneduce* (componente)

Dott. *Luca Damiano* (componente)



Consiglio Regionale della Campania

RELAZIONE

(art. 10, comma 1, lett. b), legge 150/2009)

L'ordinamento amministrativo consiliare attribuisce al Segretario generale molteplici competenze e funzioni, tra le quali riveste carattere prioritario il ruolo di coordinamento delle due direzioni generali e, più in generale, di tutte le strutture dirigenziali.

Le due direzioni generali operano con autonomia organizzativa e funzionale nell'ambito degli indirizzi generali definiti dal Segretario generale e si articolano in Unità dirigenziali.

La Direzione generale attività legislativa si articola in sette Unità dirigenziali:

- Unità dirigenziale Assemblea;
- Due Unità dirigenziali Studi legislativi e assistenza legislativa alle commissioni ordinarie;
- Unità dirigenziale Studi legislativi e assistenza legislativa alle commissioni speciali e di inchiesta;
- Unità dirigenziale Studi legislativi e servizi di documentazione;
- Unità dirigenziale Affari legali e assistenza all'Ufficio di Presidenza;
- Unità dirigenziale Relazioni esterne, cerimoniale, ufficio stampa e URP.

La Direzione generale Risorse umane, finanziarie e strumentali si articola in cinque Unità dirigenziali:

- Unità dirigenziale Gestione del personale del Consiglio;
- Unità dirigenziale Gestione degli uffici di diretta collaborazione e supporto ed assistenza ai gruppi consiliari e status dei consiglieri;
- Unità dirigenziale Bilancio ragioneria e contabilità analitica;

- Unità dirigenziale Amministrazione e Datore di lavoro;
- Unità dirigenziale Sistemi informativi.

Sono istituite unità dirigenziali speciali alle dirette dipendenze del Segretario generale, caratterizzate dallo svolgimento di funzioni di direzione di strutture autonome facenti riferimento ad organismi previsti dalla legislazione nazionale o regionale, e di programmazione, controllo e vigilanza:

- Unità dirigenziale di staff Pianificazione, qualità, controllo interno e assistenza agli organismi di controllo;
- Unità dirigenziale speciale Comitato regionale delle comunicazioni (Corecom), in attuazione dell'art. 10 della LR. n. 9/2002.
- Unità dirigenziale speciale Trasparenza e anticorruzione

Nell'anno 2017, i 14 dirigenti presenti hanno ricoperto i 18 incarichi dirigenziali.

In dettaglio gli incarichi attribuiti ad interim:

- Il Segretario Generale, dirigente ad interim della Direzione generale Risorse umane, finanziarie e strumentali dal 16 giugno 2017, delibera dell'Ufficio di Presidenza n. 80 del 16 giugno;
- Il Direttore generale Risorse umane, finanziarie e strumentali, dirigente ad interim della U.D. Bilancio Ragioneria e contabilità analitica e della U.D. Amministrazione e datore di lavoro, collocata in quiescenza dal 16 giugno 2017, con determina del Segretario Generale n.22 del 6 giugno 2017;
- Il Dirigente della U.D. affari legali e assistenza Ufficio di Presidenza, dirigente ad interim della U.D. relazioni esterne, cerimoniale, ufficio stampa e URP;
- Il Dirigente della U.D. Speciale Co.Re.Com., dirigente ad interim della U.D. Amministrazione e datore di lavoro, dal 4 luglio 2017, delibera dell'Ufficio di Presidenza n. 81 del 4 luglio 2017;
- Il Dirigente della U.D. Speciale Trasparenza e Anticorruzione, dirigente ad interim della U.D. Bilancio Ragioneria e contabilità analitica dal 4 luglio 2017, delibera dell'Ufficio di Presidenza n. 81 del 4 luglio 2017.

Con deliberazione dell'Ufficio di Presidenza, n. 25 del 19 febbraio 2016, sono stati individuati gli obiettivi strategici per il triennio 2016/2018, in particolare:

- a) programmazione e pianificazione;
- b) qualità della formazione;
- c) relazione con le istituzioni nazionali ed europee;



- d) assetto organizzativo;
- e) rapporto con le istituzioni territoriali e con i cittadini;
- f) promozione della trasparenza
- g) digitalizzazione amministrativa

Le attività consiliari, in sede legislativa, si sono caratterizzate per una attivazione diffusa dello strumento dell'audizione delle associazioni di cittadini (per tematiche e categorie di interesse sociale-economico), nell'ottica della massima trasparenza e partecipazione ai lavori consiliari da parte delle comunità locali della regione.

La Direzione attività legislativa e le Unità dirigenziali afferenti hanno prodotto – in relazione all'obiettivo strategico di collegamento con le istituzioni nazionali ed europee – un “questionario sulla legislazione”, in collegamento con gli uffici parlamentari della Camera.

Per quanto concerne l'obiettivo strategico della digitalizzazione amministrativa è stato avviato un programma triennale di attività (2017/2019), in avanzato stato di realizzazione, che ha coinvolto sia la Direzione generale risorse sia le UD Staff e speciali.

Dette strutture hanno partecipato attivamente alla piena attuazione degli obiettivi previsti dal PTPC 2017/2019 in materia di trasparenza (obiettivo strategico lett. f).

Infine, la struttura dirigenziale CO.RE.COM. ha, in modo soddisfacente, perseguito gli obiettivi operativi attraverso il servizio di conciliazione reso ai cittadini campani nelle controversie con i soggetti gestori della comunicazione.

All'interno degli obiettivi strategici e, in esecuzione degli obiettivi individuali e operativi della dirigenza, fissati nel Piano delle performance, l'attività di coordinamento, posta in essere dal vertice amministrativo è stata interpretata anche come attività di accompagnamento alle innovazioni e al cambiamento organizzativo. Sono stati costanti e frequenti gli incontri con la dirigenza ed i funzionari nella ferma convinzione che sia assolutamente necessario condividere percorsi e processi e costruire le motivazioni per migliorare la qualità dell'azione amministrativa..

In tal senso, pur valutando positivamente l'impegno prestato dalla struttura, sono comunque emerse delle criticità conseguenti ad una non ottimale organizzazione del lavoro.

La dirigenza dovrebbe, da una parte, rafforzare le misure di monitoraggio e controllo sulla piena osservanza dei doveri d'ufficio, intesi in senso lato, riferiti alle modalità comportamentali ma anche ai contenuti ed ai tempi dell'attività e, contestualmente, promuovere iniziative di miglioramento del benessere organizzativo nell'ambiente di

lavoro, condividere, operativamente, la convinzione che l'attenzione alle risorse umane e la efficiente gestione delle stesse costituisce elemento fondamentale per migliorare la performance amministrativa.

E' indispensabile, ad ogni livello di responsabilità, il costante monitoraggio della prestazione lavorativa, la piena padronanza e vigilanza sui contenuti, la formulazione di indirizzi chiari e puntuali e l'adozione, in progress, di eventuali azioni correttive.

Si ritiene imprescindibile accrescere il dialogo e l'ascolto delle esigenze, al fine di acquisire elementi utili a strutturare o proporre iniziative di miglioramento organizzativo.

La comunicazione è elemento essenziale per migliorare il benessere organizzativo, il senso istituzionale di appartenenza all'Amministrazione, il coinvolgimento, a tutti i livelli, per il perseguimento degli obiettivi dell'azione amministrativa.

Occorre rendere ancora più incisiva la partecipazione alle scelte e alle politiche dell'amministrazione, la circolarità delle informazioni all'interno della struttura, condividere obiettivi, valori e cultura organizzativa non solo tra le direzioni generali e le UD speciali ma anche tra i vari profili presenti.

Occorre prevenire e gestire le relazioni critiche ed al contempo valutare performante la capacità di instaurare relazioni interpersonali, collaborative, soddisfacenti e produttive di effetti positivi. La capacità di perseguire il miglioramento del benessere organizzativo, nelle sue molteplici componenti e sfaccettature, è un elemento determinante per migliorare l'efficacia organizzativa e deve costituire elemento di valutazione della performance dei dirigenti che, ai sensi del DPR n. 105/2016, devono effettuare le indagini sul benessere organizzativo senza più coinvolgere l'Organismo indipendente di valutazione (OIV).

Esistono molteplici modelli sviluppati per misurare il livello di benessere/malessere di un'organizzazione e su questo fronte l'azione immateriale portata avanti in questi mesi ha evidenziato la necessità di una capillare azione di coinvolgimento per indurre azioni positive e propositive.

Occorre migliorare la comunicazione interna e le relazioni interpersonali che necessitano di un'efficace ed autorevole azione di coordinamento che prevenga le criticità e componga i conflitti pur nel rispetto dell'autonomia e connessa responsabilità delle figure dirigenziali presenti. Il personale, tutto, pur significativamente coinvolto, deve ricevere direttive chiare, univoche e motivate per poter concorrere in modo consapevole al raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione.

E', dunque, necessario ottimizzare l'organizzazione e l'impiego delle risorse umane e tenere in primario conto le competenze e l'esperienza individuale e così implementare



l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa e migliorare l'utilizzo delle risorse finanziarie ed i relativi benefici.

Si osserva che la valutazione del personale dirigente e del comparto non risulta adeguatamente differenziata e questa modalità può essere di ostacolo al miglioramento della performance individuale. Occorre valorizzare di più il merito e ottenere dalla motivazione personale e relazionale delle risorse umane il massimo possibile, avuto riguardo alle competenze e capacità individuali.

La valutazione del comparto, sulla base del vigente sistema di misurazione, adottato con delibera dell'Ufficio di Presidenza n. 63/2016, si è attestata su una media di 91, nel primo semestre, di 96, nel secondo, come risulta dalle schede individuali.

L'analisi di dettaglio e le relazioni puntuali sull'attività svolta dall'intera struttura sono state messe a disposizione dell'OIV ai fini della predisposizione della relazione sul funzionamento del sistema.

Il personale del comparto è stato coinvolto ed ha dato il proprio personale contributo, pur tuttavia è necessario, attraverso una differenziazione reale e con il corretto uso degli strumenti della valutazione, poter premiare l'impegno ed il merito avuto riguardo al ruolo rivestito ed all'impegno profuso.

Emerge, invece, una diffusa e trasversale tendenza ad allineare i punteggi all'interno delle unità organizzative, anche quando, ed occorre evidenziarlo, si attribuiscono valori addirittura superiori a quello massimo economico.

Occorre evitare il rischio che chi si impegna, con serietà e dedizione, sia coinvolto sempre di più e talvolta in misura anche eccessiva e chi tende al "disimpegno" sia impiegato sempre meno.

E' importante poter premiare i risultati, il merito, le azioni "significanti" e, ove oggettivamente riconosciute, le eccellenze, ovviamente rapportate alle personali e reali potenzialità.

Per il conseguimento degli obiettivi è personale e fermo convincimento che siano necessari non soltanto atti amministrativi d'indirizzo generali, il cui contenuto, di facile formulazione, è spesso genericamente ripetitivo nelle amministrazioni, ma soprattutto puntare su una loro declinazione reale, fondata su rapporti umani di leale e corretta collaborazione e sulla partecipazione e condivisione diffusa delle finalità.

Ovviamente questo approccio, fondato su un rapporto di fiducia interpersonale, trasversale a tutta la struttura, richiede tempo ed attenzione per essere condiviso, metabolizzato, gestito e mantenuto e mal si coniuga con le pressanti scadenze ed adempimenti e con la volontà oltre che l'obbligo di porre in essere atti, a tutti i livelli,



formalmente ben redatti, sostanzialmente ben motivati e chiari nella loro formulazione, obiettivo raggiungibile solo attraverso l'approfondita conoscenza dei contenuti.

L'attività di monitoraggio e controllo degli atti non si è limitata al mero controllo formale ma ha investito anche il *modus operandi* ed il flusso documentale.

Improntare i rapporti al confronto, motivare e spiegare le scelte, è attività impegnativa che richiede tempo dedicato ma che, nel medio periodo, ha consentito e renderà sempre più fisiologico condividere percorsi ed obiettivi, motivare la struttura, operare con diligenza e senso dell'Istituzione, procedere nella stessa direzione e divenire, tutti insieme ed a ogni livello, driver anche di innovazione di percorso e di processo.

Rafforzare le motivazioni e garantire una formazione mirata alle reali esigenze è stata un'azione fondamentale per il conseguimento degli obiettivi dell'Amministrazione come pure costante è stato il coinvolgimento degli Uffici attraverso continue sollecitazioni, dirette a mantenere costante l'attenzione sui processi gestionali e sui risultati attesi.

L'azione amministrativa, è stata assicurata con elevata attenzione ai contenuti ma è necessario migliorare i tempi e la loro programmazione per evitare situazioni di emergenza che possono compromettere la tenuta di uno standard qualitativo elevato.

